

## Список використаних джерел

1. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. – 336 с.
2. Прокопенко Л. Л. Європейські підходи до підвищення кваліфікації державних службовців / Л. Л. Прокопенко, П. С. Щербаков // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 160–165.
3. Розвиток лідерства : [навч. посіб.] / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ; за ред. І. Ібрагімової]. – К. : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2012. – 400 с.
4. Серьогін С. М. Формування якостей керівника в державному управлінні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Вісн. НАДУ. – 2003. – Вип. 3. – С. 137–147.
5. Соколова Т. А. Підвищення ролі кадрових служб у процесі реалізації кар’єрного потенціалу державних службовців в Україні / Т. А. Соколова // Економіка та держава : наук.-практ. журнал. – №3. – 2011. – С. 143-146
6. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрах державної служби / І. Г. Сурай // Демократичне врядування: наука, освіта і практика : матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю, київ, 29 травня 2009 р.:у 4 ч. Ч. 2. – К.: Вид-во НАДУ, 2009. – С58-60.

Василюк О.Д.

## ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Органи місцевого самоврядування сприяють реалізації конституційних прав та свобод громадян, створюють умови соціальної, правової, економічної, освітньої та культурної забезпеченості і добробуту населення. Кадрові процеси визначально впливають на якість роботи самих органів місцевого самоврядування.

На загальнодержавному рівні кадровий процес включає: розробку концепції державної кадрової політики, визначення шляхів і засобів кадрового забезпечення, формулювання цільових кадрових програм, реалізацію основних кадрових програм [1]. Кореляцію кадрових процесів на загальнодержавному рівні та в органах місцевого самоврядування подано на рис. 1.

Розглянемо один з кадрових процесів місцевого самоврядування – формування і використання кадрового резерву. Відповідно до статті 16 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] за рішенням органів місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по

службі, який затверджується сільським, селищним, міським головою. До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органи місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її. Кадровий резерв формується з посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади; державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування; спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю.

<b>Кадрові процеси на загальнодержавному рівні</b>	<b>Кадрові процеси в органах місцевого самоврядування</b>
Розробка концепції державної кадрової політики	Процеси розстановки кадрів
Визначення засобів кадрового забезпечення	Процеси прийому та звільнення персоналу
Формування та реалізація цільових кадрових програм	Професійна освіта, підготовка, підвищення кваліфікації
Виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм	Розробка і втілення стандартів кваліфікації працівників
Реалізація основних кадрових програм	Ідентифікація складу за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід)
Розробка стратегії підбору кадрів	Здійснення контролю результатів праці (атестація)
Відбір кадрів для заміщення посад	Стимулювання праці
Розробка підходів управління з урахуванням індивідуальних якостей	Формування і використання кадрового резерву
Оцінка ефективності роботи кадрів органів місцевого самоврядування	Заходи щодо підвищення престижності роботи
Розподіл функцій, завдань, відповідальності за їх здійсненням	Заходи щодо корупційних дій

Рис. 1. Кореляція кадрових процесів на загальнодержавному рівні та в органах місцевого самоврядування

Порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб визначається відповідною радою. Примірний порядок розробляється і затверджується Кабінетом Міністрів України [3]. Отже, за наявності у відповідному органі місцевого самоврядування чинного Порядку формування та ведення кадрового резерву, ним можна керуватися при вирішенні питань прийняття на службу в орган місцевого самоврядування (рис. 2).

<b>Посади</b>	<b>Кількість, особи</b>
керівників відділів, управлінь	не менше двох
виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах рад	не менше двох
керівників відділів, управлінь виконавчого апарату районної і обласної ради	не менше двох
головні і провідні спеціалісти, спеціалісти	не менше однієї

Рис.2. Розрахунок кадрового резерву для працівників ОМС

Даний розрахунок складається з урахуванням фактичної потреби органів місцевого самоврядування. На виборні посади розрахунок не формується. Згідно з п. 3 Типового порядку зарахування до кадрового резерву повинно проводитися за згодою особи, яка виявила бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування. Згідно з п. 8 Типового порядку в органах місцевого самоврядування покладення здійснення контролю за виконанням особистих річних планів осіб, зарахованих до кадрового резерву, відбувається залежно від посад, на які їх зараховано. Наприклад, керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах рад контроль покладається на сільського, селищного, міського голову, голову районної у місті ради.

На зарахування до кадрового резерву впливають якості працівника. Працівник повинен займатися навчанням шляхом самоосвіти, проходити підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (особливо зарубіжних), а також приймати участь у роботі семінарів, нарад, конференціях та круглих столах, дискусіях з проблем діяльності органів місцевого самоврядування; залучатись до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань, а також брати участь у роботі та розробці проектів актів законодавства та інших нормативних документів. При виборі службовців для зарахування до кадрового резерву враховуються такі критерії (рис. 3):

<b>Навички, вміння</b>	<b>Працівники повинні</b>	<b>Працівники можуть</b>
Професійні	Розуміти робочий процес; володіти фаховими знаннями; здійснювати операції на комп'ютерному пристрої; знання законодавства.	Аналізувати та обробляти інформацію; володіти 2-ма і більше іноземними мовами; здатність до інновацій, уміння вести переговори; аргументувати свою позицію тощо.
Особисті соціальні (персональні характеристики)	Бути свідомими, відповідальними, чесними, самоконтролюючими; інтелігентними; уважними, гнучкими, доступними та відкритими, тактовними, комунікабельними, емоційно стійкими.	Створювати позитивний психологічний клімат (робота в команді); планувати свою роботу; бачити свої резерви і перспективи; вирішувати проблеми в стислі терміни, готовність до соціальних конфліктів; авторитетність, здатність до абстрактного мислення.

Рис.3 Критерії зарахування службовців до кадрового резерву

Використання систематизованого способу набору працівників до кадрового резерву позитивно вплине на процес розвитку функціонування кадрових служб, посадових осіб, чия діяльність призводить до вирішення кадрових завдань, ефективного вирішення кадрового потенціалу, підвищення ефективності кадрового забезпечення у процесі розвитку органів місцевого самоврядування.

### Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В.Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. – К.: НАДУ, 2011. Т.6 : Державна служба / наук. ред.

- кол.: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.] ; ДРІДУ НАДУ при През. України, 2011. - С. 189.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України – Відомості Верховної Ради України, 2001, № 33, ст. 175. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
  3. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. №1386. – Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF>.

Вуколов В.В.

## **СКЛАДОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Для успішного проведення реформ необхідні кваліфіковані, компетентні державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування. З огляду на це доцільно працювати над стратегією послідовного навчання протягом усього їхнього професійного життя.

Ці обставини висувають нові вимоги до якості підготовки державних службовців в умовах загострення наявності протиріч що виникають між:

– зростаючими вимогами сучасного суспільства, в зв'язку з інформатизацією і впровадженням комп'ютерних технологій до ринку праці, освітніх установ до випускників державних спеціальностей і неготовністю майбутніх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійної діяльності в нових умовах;

– новими вимогами до компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та традиційними підходами до їх підготовки;

– потребою ВНЗ в застосуванні інноваційних підходів до організації навчальної діяльності та нерозробленістю концептуальних підходів до їх реалізації в процесі підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Інструментом вирішення вище перелічених проблем може стати процесний підхід. Принциповим в процесному підході є наявність об'єктивної залежності результату на «виході» кожного процесу від стану «входу» (потреби) при обов'язковій наявності рамкових обмежень і керованих характеристик процесу. Такий стан досягається шляхом взаємозв'язку різних процедур, а також цілісністю та безперервністю вдосконалення самого процесу.

Споживачами результатів підготовки, з точки зору процесного підходу, є органи державної влади та місцевого самоврядування, слухачі та викладачі. Мета підготовки – формування професійних компетенцій. Таким чином, продуктивність процесного підходу – це забезпечення орієнтації процесу підготовки на кінцевий продукт, тобто професійні компетенції, формування яких досягається за умови успішної реалізації самого освітнього процесу.